استخدام فكرة مراكز التقويم (Assessment Centers) لرفع كفاءة عمليات الاختيار، والترقية، والتدريب، وتخطيط المسار المهني في مصر

رفاعي محمد رفاعي
كلية التجارة ـ جامعة المنصورة

طبيعة المشكلة والهدف من البحث:

بمراجعة نظم التعيين المتبعة حاليا سواء في شركات القطاع العام أو في القطاع الحكومي نجد أن شغل الوظائف الشاغرة يتم اما من خلال ترشيحات وزارة القوى العاملة أو من خلال عقد اختبارات للمتقدمين لا تخرج عن مجرد بعض الاختبارات التحريرية في المعلومات مع الاستعانة بالمقابلات الشخصية أحيانا. أما في مجال الترقية فانه وفقا للقانون ٤٨ لسنة ١٩٧٨ والخاص بالقطاع العام نجد أن الترقية الى وظائف الدرجة الاولى فما فوقها بالاختيار، أما الترقية الى المستويات الاخرى فقد ترك المشرع نسبة للترقية بالاقدمية تتفاوت من مستوى لآخر. وقد أشارت المادة ٣٣ من القانون ٤٨ الذي سبقت الاشارة اليه بأنه يستهدي عند الاختبار بما يبديه الرؤساء بشأن المرشحين للترقية، والامر لايختلف كثيرا بالنسبة للعاملين في القطاع الحكومي.

وبوجه عام فان أهم مايمكن ملاحظته على نظم التوظيف في مصر سواء في القطاع العام أو القطاع الحكومي وبخاصة في مجالات الاختيار والترقية والتدريب مايأتي:ـ

أولا :أن الاساليب المستخدمة في الاختيار لشغل المناصب الشاغرة التي تعتمد غالبا على مجرد التأكد من الحصول على مؤهل دراسي معين والاستعانة أحيانا ببعض الاختبارات في المعلومات أو اجراء مقابلات شخصية لاتكفي للحكم على مدى توافر القدرات والاستعدادات والمهارات المطلوبة لشغل الوظيفة مما يعني امكانية تعيين عناصر غير صالحة.

ثانيا : أن الترقية بالاختيار اعتمادا على التقدير الشخصي للرؤساء يعني أن الاشخاص الذين سيتم اختيارهم ليسوا بالضرورة أنسب الاشخاص لعدم الاحتكام الى معايير موضوعية لتقويم أهلية الشخص للترقية. كما أن الترقية بالاقدمية قائمة على افتراض أن الاقدم أكثر خبرة وأكثر كفاءة وهذا صحيح ولكن في مجال الوظيفة التي مارس العمل فيها مدة أطول وليس بالنسبة لوظيفة أخرى تختلف متطلباتها من حيث المهارات والاستعدادات والقدرات عن وظيفته الحالية.

ثالثا : أن نشاط التدريب والتنمية لايتم في الغالب وفقا لاحتياجات تدريبية حقيقية بسبب الافتقار للوسائل الموضوعية التي تساعد في التحديد الدقيق لجوانب الضعف والقوة في الخصائص والمتطلبات الضرورية لشغل الوظائف.

ولتفادي نواحي القصور في الاساليب التقليدية سواء في عمليات الاختيار أو الترقية أو التدريب فقد نشأت مراكز التقويم Assessment Centers لمعاونة الادارة في التقدير الموضوعي لمهارات وقدرات واستعدادات الافراد الحالية منها والمحتملة.

وفكرة مراكز التقويم ابتكار بريطاني تمت صياغته خلال الحرب العالمية الثانية للاستعانة به في اختيار القادة في المجال العسكري، ثم انتقل بعد ذلك الى مجال الاستخدام المدني، وكانت شركة AT & T الامريكية من أوائل الشركات التي طبقته عام ١٩٥٦ ثم تبعتها شركة Standard Oil عام ١٩٦٢ ثم شركات General Electric, Sears, IBM، وغيرها الى أن وصل عدد هذه المراكز في الولايات المتحدة وحدها مايقرب من ٣٠٠٠ مركز وفقا لآخر التقديرات (Dulewiez, 1982: 32).

والهدف من هذه الدراسة هو ارشاد ادارة الافراد سواء في القطاع العام، أو في القطاع الحكومي الى كيفية الاستفادة من فكرة مراكز التقويم لرفع كفاءة عمليات الاختيار، والترقية، والتدريب، وتخطيط المسار المهني من خلال التركيز على الجوانب الاتية:-

(١) تحليل المجالات التي يمكن لادارة الافراد أن تستفيد منها بفكرة مراكز التقويم وذلك من واقع خبرة الشركات التي طبقت الفكرة.

(٢) تحليل الاسس التي يمكن الاسترشاد بها في بناء عناصر النظام وبخاصة فيما يتعلق باختيار الهيئة المشرفة على المركز، واختيار من سيتم تقويمهم، وأساليب التقويم والتقرير عن النتائج.

(٣) تحديد المعايير التي يمكن في ضوئها الحكم على مدى صلاحية المركز مع الاشارة الى ما توصلت اليه نتائج الدراسات العملية في هذا المجال.

(٤) تحديد كيفية استخدام تحليل التكلفة والعائد في اتخاذ القرار الخاص بانشاء المركز.

أسلوب الدراسة:

حتى يقدم الباحث إطارا فكريا متكاملا لمفهوم مراكز التقويم فقد كان من الضروري الاعتماد على ثلاثة مصادر متكاملة في الموضوع هي :-

(١) البحوث والمؤلفات التي عنيت بتحليل الفكرة من منظور أكاديمي.
(٢) الدراسات التي حاولت تنمية الفكرة في ضوء ماأسفرت عنه نتائج التطبيق في المنظمات التي أخذت بالنظام.
(٣) الدراسات التطبيقية التي حاولت تقويم مدى فاعلية هذه المراكز من خلال حالات عملية صممت لهذا الغرض.

هذا وسيرد ذكر الدراسات التي سبقت الاشارة اليها كل في مكانه خلال البحث.

إطار البحث:

تشمل الجوانب التي سيتم تحليلها من خلال البحث مايأتي :-

(١) مقدمة للتعريف بمركز التقويم Assessment Center
(٢) الهدف من المركز (مجالات الاستفادة به).
(٣) الملتحقون بالمركز Assessees
(٤) الهيئة الفنية للمركز Staff
(٥) وسائل التقويم.
(٦) التقرير عن النتائج.
(٧) كيف يمكن الحكم على مدى صدق نتائج المركز؟
(٨) تحليل التكلفة والعائد.

ما هو المقصود بفكرة مركز التقويم؟

هي تلك العملية التي يتم من خلالها تقويم مهارات وقدرات الافراد سواء لاغراض الاختيار للترقية، أو للتدريب والتنمية، أو تخطيط المسار المهني وذلك باستخدام بعض التمرينات والاختبارات التي تحاكي الواقع العملي (وفقا للغرض من التقويم). ويقوم بالتقويم مجموعة من المقومين assessors الذين يقوم كل منهم بملاحظة شخص أو أكثر من الاشخاص المطلوب تقويم مهاراتهم وقدراتهم assessees أثناء التدريبات، وقد يتناوبون أدوار الملاحظة حتى يتاح لكل منهم فرصة ملاحظة كل أعضاء المجموعة المطلوب تقويمها، وبعد الانتهاء من التدريبات والاختبارات التي تستغرق عادة ثلاثة أيام في المتوسط يقوم كل مقوم بعمل تقويم منفصل لكل الخصائص محل التقويم بالنسبة للاشخاص الذين قام بملاحظتهم، وفي اجتماع يضم جميع المقومين تتم مناقشة كل حالة على حده للاتفاق على حكم جماعي بالنسبة لها يتضمنه التقرير النهائي للمركز.

وهكذا نجد أن الاستفادة من فكرة التقويم تتطلب ضرورة وجود سياسات واضحة تتعلق بالنواحي الاتية :-

أولا : الهدف . . فهل سيتم انشاء المركز بغرض الاختيار للترقية، أم لاغراض التدريب والتنمية، أم لاغراض تخطيط المسار المهني career planning، أم لاستخدامه لأكثر من غرض من تلك الاغراض؟

ثانيا : من الذي سيكون له حق الالتحاق بالمركز assessees؟ فهل ستعطى فرصة متساوية لكل من يرغب من العاملين في المنظمة؟ أم سيقتصر الامر على من تختاره الادارة، وكيف سيتم الاختيار، وماهي اجراءات ابلاغ المشتركين؟

ثالثا : الهيئة الفنية للمركز assessors وتشمل المقومين ومدير البرنامج . . فهل من الضروري أن يكونوا من المتخصصين في الدراسات النفسية؟ أم أنه من المفضل الاستعانة بمديرين من داخل الشركة بعد حصولهم على فترة تدريب كافية في عملية التقويم؟

رابعا : ماهي أنواع التدريبات العملية والاختبارات التي سيتم الاستعانة بها للكشف عن المهارات والقدرات في الاشخاص المطلوب تقويمهم؟ وبالطبع فان ذلك سيكون محكوما بأنواع الخصائص والابعاد المطلوب تقويمها.

خامسا : اعداد التقرير النهائي، وحق الاطلاع . . كيف سيتم اعداد التقرير النهائي عن نتيجة التقويم؟ وهل سيتم ابلاغ الافراد بها فقط؟ أم ستبلغ بها الادارة أيضا؟ وماهي أنواع المعلومات التي سيتم ابلاغها؟ وماهي اجراءات التبليغ؟

سادسا : الحكم على مدى فائدة المركز . . كيف يمكن الحكم على مدى صدق النتائج التي يقدمها المركز؟ وبفرض أن نتائجه تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثقة، فهل ينبغي الاستفادة منه مهما كان الثمن؟ أم ينبغي أن تكون الاستفادة منه في ضوء تحليل التكلفة والعائد؟

أولا : الهدف من المركز

منذ أن دخلت فكرة مراكز التقويم في الاستخدام المدني بواسطة شركة التليفونات الامريكية (AT&T) عام ١٩٥٥ فقد كان الهدف الاساسي منها هو تحسين عملية الاختيار للترقية وتفادي النقص والقصور الموجود في الطرق التقليدية التي كانت لاتساعد - في معظم الاحوال - على اختيار العناصر التي تتوافر فيها المهارات والقدرات المطلوبة لشغل المناصب القيادية. ومع التوسع في استخدام النظام فقد اكتشفت الادارة امكانية الاستفادة به في

مجالات أخرى مثل مجالات التنمية الادارية، وتخطيط المسار المهني career planning. وقد اتضح من الدراسة التي اجراها Stephen L.Cohen باشراف Journal of Assessment center - technology في ٦٤ شركة امريكية تطبق النظام أن مجالات استخدامه لم تعد مقصورة فقط على تحسين عملية الاختيار بل امتدت لتشمل مجالات أخرى، بل أن بعض الشركات أصبحت تستخدمه في أكثر من غرض كما يتضح من الجدول رقم (١) (Cohen 1980:51)

جدول رقم (١)
الغرض من استخدام المركز

	الاختيار	تقويم الاداء	التنمية	تخطيط المسار المهني	الاجمالي
العدد	٤٠	٥	٢٢	١٧	٨٤*
النسبة	٪٤٨	٪٦	٪٢٦	٪٢٠	٪١٠٠

* يلاحظ أن عدد الشركات ٨٤ لأن بعض الشركات كان يستخدم المركز لأكثر من غرض.

(Stephen L. Cohen, «The Bottom line on assessment center Technology», The Personnel Adminstrator, (Feb)1980:51

أ - استخدام المركز لاغراض الاختيار للترقية:

ان قرار ترقية الشخص من وظيفة فنية الى وظيفة اشرافية، أو من وظيفة اشرافية في مستوى معين الى مستوى أعلى - حتى يكون صحيحا - فلا بد أن يرتكز على تقويم واقعي لمدى توافر الخصائص والقدرات، والمهارات المطلوبة لممارسة تلك الوظيفة بنجاح في الشخص الذي ستتم ترقيته.

وفي ظل الاسلوب التقليدي للترقية الذي يعتمد عادة على تقارير الكفاءة أو الحكم الشخصي للرئيس المباشر فهناك عدة صعوبات تقلل من موضوعية التقويم من أهمها مايأتي (Mali, 1981:1036) :-

(١) أن المعلومات المتوافرة التي يتم الاعتماد عليها في تقدير مدى صلاحية الفرد للترقية تكون في الغالب عن مستوى كفاءة الفرد في وظيفته الحالية، ونظرا لان المهارات والقدرات والخصائص اللازمة للشخص تختلف من وظيفة لاخرى فان ذلك يعني أن نجاحه في وظيفته الحالية لايضمن بالضرورة نجاحه في الوظيفة التي سيرقى اليها.

(٢) فرضا أن الادارة حددت مقدما الخصائص المطلوبة للترقية، فكيف لها أن تكشف عن مدى توافر تلك الخصائص في الشخص لا سيما وأن عمله الحالي قد لايتضمن مواقف

كافية أو أية مواقف يمكن أن تساعد في الكشف عنها. فمهندس التصميم مثلا يعمل طول اليوم في أعمال فنية نادرا ما تتضمن ممارسات تساعد في الكشف عن مدى صلاحيته كرئيس لقسم التصميم نظرا لاختلاف طبيعة الوظيفتين ومن ثم اختلاف متطلباتهما.

(٣) أن تقرير الكفاءة الذي يتم الاعتماد عليه بشكل رئيس في قرار الترقية في ظل الاسلوب التقليدي يتحكم في وضعه عادة شخص واحد هو الرئيس المباشر للموظف باعتباره أكثر الناس احتكاكا به في العمل، وهذا من شأنه أن يعطي فرصة كافية لتأثر التقويم باتجاهات وشخصية المقوم، وأكثر الاخطاء التي تقع في هذا المجال تكون بسبب تأثير «الهالة» والميل الى التشدد، أو التساهل، أو النزعة المركزية.

وبسبب الصعوبات السابقة كان توجه الادارة في الكثير من الشركات الاجنبية نحو الاستفادة من فكرة مراكز التقويم لانها تجعل قرار الترقية أكثر موضوعية بالمقارنة مع الاساليب التقليدية للأسباب الآتية:-

(١) ان المركز - لاغراض الترقية - لايكون معنيا بقياس مستوى أداء الفرد في عمله الحالي وانما يركز بشكل رئيس على الاحتمالات والقدرات الكامنة في الفرد potential والى أي مدى تؤهله لشغل الوظيفة التي سيرقّى اليها. ففي ضوء تحليل الوظائف يقوم المركز بتحديد المهارات والقدرات والخصائص الشخصية ويحرص على قياس مدى توافرها في الشخص من خلال مزيج من الاختبارات والتدريبات التي تتضمن مواقف شبيهة بالواقع العملي لظروف تلك الوظيفة.

(٢) أن الحكم على مدى صلاحية الفرد للترقية يتم في مركز التقويم على أساس جماعي وليس على أساس فردي. فالافراد المطلوب تقويم مدى صلاحيتهم يتم إلحاقهم بالمركز في مجموعات صغيرة (عادة ١٢ فرداً)، ويتناوب فريق المقومين assessors (الذي يكون عدده عادة نصف عدد الافراد المطلوب تقويمهم) ملاحظتهم خلال التدريبات الموقفية ثم يشتركون معا في تقويم المعلومات التي تم الحصول عليها بالنسبة لكل فرد بخصوص الخصائص محل القياس، ووضع تقرير يعبر عن رأي الفريق ككل في مدى صلاحية الفرد للترقية. هذا ويلاحظ أن بعض التدريبات قد تتضمن أحيانا أخذ رأي أعضاء الجماعة في بعضهم ويكون هذا الرأي أحد الجوانب التي يعتمد عليها في التقويم النهائي.

(٣) استخدام عدة مقاييس للحكم على مدى صلاحية الفرد . . أن السمة الغالبة لمعظم مراكز التقويم هي استخدام أكثر من تدريب أو اختبار للكشف عن الصفة أو الخاصية الواحدة. فهي عادة لاترتكز على مقياس واحد للكشف عن صفة معينة وذلك ضمانا لسلامة الحكم والتقدير.

ومع أن المزايا السابقة تغري بالتوجه نحو الاعتماد على مراكز التقويم في تقرير مدى صلاحية الافراد للترقية، الا أن الباحث يود أن ينبه الادارة الى حقيقة مقتضاها أن الاعتماد على مراكز التقويم باعتبارها الكلمة الفاصلة في عملية الترقية يتضمن المخاطر التالية :-

(١) أن إحساس الموظف بأن مستقبله الوظيفي محكوم بالنتائج التي يقدمها المركز فقط - ففي ضوء تلك النتائج سيتقرر ترقيته أو عدم ترقيته - فان ذلك قد يجعل الفرد متوترا أثناء التدريبات أو يحاول أن يتصنع بعض ظواهر السلوك ولا يكون على سجيته مما يجعل التقويم في النهاية لايعكس حقيقة الواقع.

(٢) ان استبعاد بعض الاشخاص من الترقية بناء على توصية المركز بعدم صلاحيتهم قد يخلق بعض الاتجاهات السلبية الضارة بالعمل وبأهداف المنظمة ككل. وقد حدث ذلك بالفعل في احدى الشركات الدولية (الالمانية) التي اقامت مركزا للتقويم بغرض استخدامه في الاختيار للترقية وقد أغلق المركز بعد ثلاث سنوات من انشائه لان عددا كبيرا من المهندسين الذين قرر المركز عدم صلاحيتهم للترقية هدد بايقاف العمليات اذا لم يتم التوقف عن الاعتماد على المركز كوسيلة للاختيار للترقية. كما أن احدى الشركات الهندسية الكبرى في الولايات المتحدة الامريكية تكبدت تكاليف انشاء مركز للتقويم لاغراض الترقية ثم أغلقته بعد سنتين فقط بسبب مالاحظته ادارة الشركة من أن استخدامه في هذا الغرض يؤثر تأثيرا سلبيا على أداء العاملين (Hart & Tompson, 1979: 63).

(٣) ان مراكز التقويم تكون عاجزة عن كشف كل الابعاد والصفات التي يمكن على أساسها اصدار حكم صحيح على مدى صلاحية الفرد للترقية، وهذا يعني أن الاعتماد عليها فقط سيجعل الحكم قاصرا ولا يعكس حقيقة الواقع.

ويرى الباحث أن تفادي تلك المخاطر يتطلب النظر الى مركز التقويم (لاغراض الترقية) باعتباره جزءا من نظام كلي للترقية يشتمل هذا النظام على وسائل اخرى كالمقابلات الشخصية وتقارير الكفاءة. وحتى يعمل النظام بكفاءة فان الامر يتطلب حصر الابعاد المطلوب قياس مدى توافرها، وتحديد أي عناصر النظام أقدر وأكثر صدقا في الكشف عن تلك الابعاد. ويوضح الجدول رقم (٢) أن مراكز التقويم يمكن أن تكون فعالة في جمع معلومات عن أبعاد معينة، والمقابلات الشخصية فعالة في أبعاد أخرى، وتقارير الكفاءة في نواح ثالثة. وقد تكون هناك خاصية معينة يمكن الكشف عنها بأكثر من عنصر من عناصر النظام، وفي هذه الحالة تعضد النتائج بعضها البعض. (Byham, 1980: 27) وبهذا الشكل يمكن أن يعمل النظام في تكامل للوصول الى تقويم صادق عن مدى صلاحية الافراد للترقية.

وتوضح فكرة النظام المتكامل ملاحظة جديرة بالاعتبار وهي أننا مهما عنينا بمراكز التقويم فان عدم فاعلية العناصر الاخرى في النظام يمكن أن توصلنا الى قرار خاطىء، وهذا يعني أنه بقدر اهتمامنا بفاعلية مراكز التقويم ينبغي أن نعطي نفس الاهتمام للعناصر الاخرى للنظام.

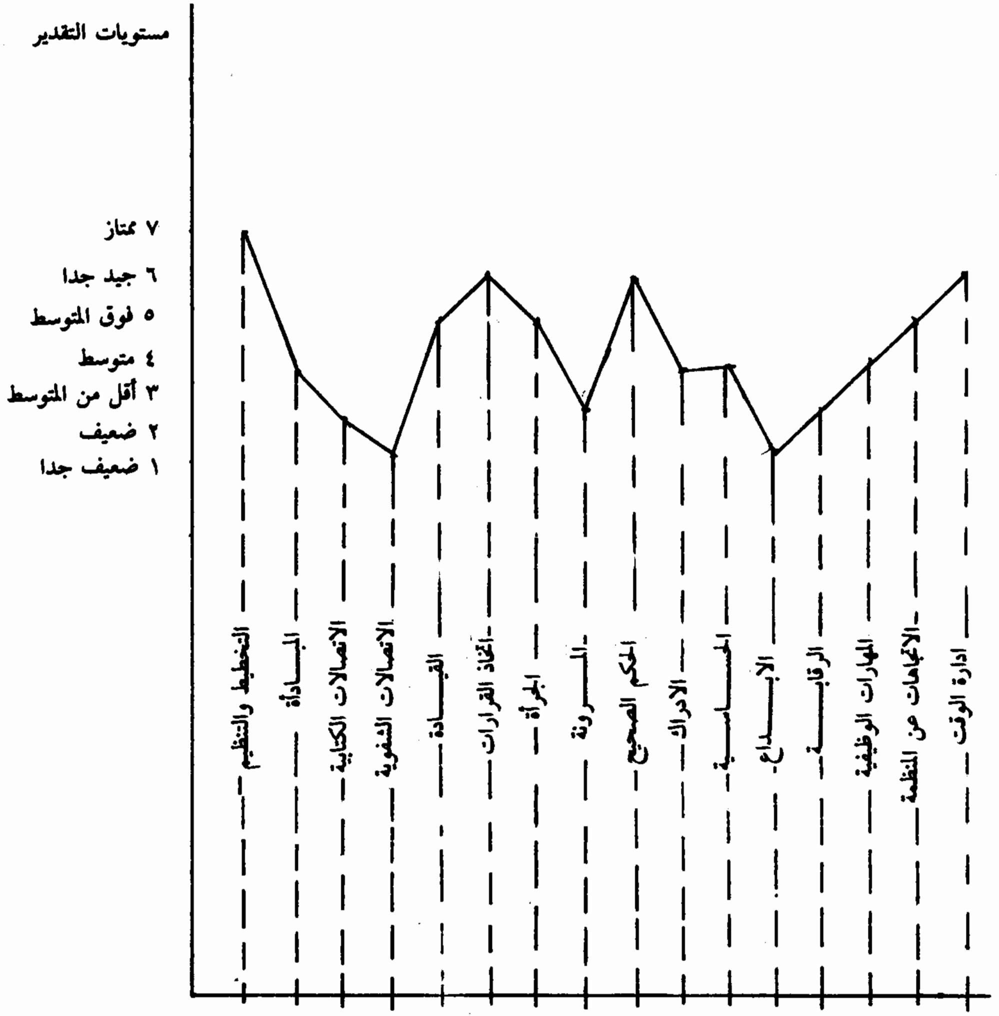
جدول رقم (٢)
الأبعاد التي يمكن أن يكشف عنها كل عنصر من عناصر النظام

العناصر / الابعاد	مراكز التقويم	مقابلات	تقارير الكفاءة
مهارات الاتصال الشفهي	×	×	×
التعبير عن الذات	×		
دوافع العمل		×	
معايير العمل			×
الطاقـــــة			×
المبادأة	×	×	×
الحساسية	×		×
القيادة	×		
القدرة على التكيف		×	×
الاستقلالية	×		×
القدرة على التحمل	×		×
القدرة على الحكم الصحيح	×		×
الابـــداع		×	×
القدرة على الحسم			×
التخطيط والتنظيم	×		×
التفويض	×		
الرقابة	×	×	
تنمية المساعدين	×		×
التدريب على التحليل المالي	×		×
الاتجاهات بخصوص المنظمة	×		

المصدر:

William C. Byham, «Stating an a assessment center way», The Perssonel Adminstrator (Feb) 1980: 27

شكل رقم (١)
نتيجة تقويم مهارات فرد معين



المصدر: Louis Olivas, «Using Assessment Centers for individual and Organization Developement», Personnel (may - june 1980 : 65)

ب ـ استخدام المركز لاغراض التنمية:

من بين المجالات الاخرى التي أصبحت تستخدم فيها فكرة مراكز التقويم على نطاق واسع مجالات التدريب والتنمية. وهنا نجد أن دور المركز ليس الحكم على أن الشخص صالح أو غير صالح لوظيفة معينة وانما تقدير نواحي النقص والقصور في المهارات التي ينبغي أن تتوافر فيه لممارسة وظيفته بكفاءة، وتقديم التوصيات التي يمكن أن تعاون في تنمية الفرد وتساعد في القضاء على جوانب القصور. والذي يجب ملاحظته هنا أن المركز لايقوم بوظيفة تدريبية وانما وظيفته في هذا المجال تحديد الاحتياجات التدريبية التي يمكن أن تتم على مستويين:ـ

الاول: على المستوى الفردي:

فالفرد المرشح لشغل وظيفة معينة ويريد أن يكون مؤهلا لشغل تلك الوظيفة أو الذي يشغل فعلا وظيفة معينة ولا يقوم بأدائها على المستوى المطلوب فان المركز يبدأ أولا بتحديد المهارات والقدرات والخصائص الشخصية اللازمة لتلك الوظيفة، ومن خلال الاساليب الفنية بالمركز يمكن قياس درجة توافر تلك الخصائص لدى الشخص، فاذا اتضح مثلا من نتيجة القياس (كما في الشكل رقم ١) أن هناك قصوراً في ثلاث خصائص هامة هي (القدرة على الاتصال الشفهي، القدرة على الابداع، المرونة) فان المركز يمكن أن يقدم توصياته بالعمل على تنمية تلك المهارات من خلال بعض أو كل الوسائل الاتية (Quik, et al, 1980; 44 :ـ)

(١) برامج التدريب التي تنظمها المنظمة داخليا.
(٢) البرامج التي تقدمها هيئات خارجية كمراكز التدريب والجامعات وغيرها.
(٣) المعاونة التي يمكن ان يقدمها رئيسه المباشر له خلال الممارسة الفعلية للعمل.
(٤) بعض الجهود الذاتية مثل قراءة كتب أو مقالات معينة، أو ممارسة أنشطة معينة.

الثاني: على مستوى المجموعات المهنية أو الوظيفية:

لايقدم المركز خدماته في تحديد الاحتياجات التدريبية على المستوى الفردي فقط، بل من الممكن ـ وهذا هو الشائع ـ أن يحدد الاحتياجات التدريبية على مستوى المجموعات المهنية أو الوظيفية. فالافراد المرشحون لشغل وظيفة مندوبي مبيعات، أو للقيام بأعمال البحوث، أو المرشحون لشغل منصب اداري معين فان المركز بالرغم من أنه يقوم بتقويم درجة توافر الخصائص المطلوبة للوظيفة في كل فرد على حدة الا أن توصياته التدريبية التي تقدم للادارة تكون في صورة اجمالية لمتوسط احتياجات المجموعة ككل، مع الاشارة الى الحالات الشاذة ـ إن وجدت ـ والتي قد تحتاج الى رعاية خاصة أو قد لايجدي معها التدريب.

ويود الباحث أن يشير في هذا المجال الى ملاحظتين هامتين هما :ـ

الاولى : أن استخدام مراكز التقويم لاغراض التنمية لاتفيد فقط في تخطيط وتصميم البرامج التدريبية بل أنه يمكن أن تفيد أيضا في تقويم وقياس مدى فاعلية تلك البرامج ، فمن خلال اعادة التقويم بعد الانتهاء من التدريب يمكن الوقوف على مدى التحسن (Olivas, 1980: 63) الذي أحدثته تلك البرامج في المهارات والقدرات التي كانت في حاجة الى تنمية وبالتالي الحكم على مدى فاعلية التدريب.

الثانية : أن دور المركز لخدمة أغراض التدريب والتنمية ينبغي أن يكون مكملا لدوره في الحكم على مدى صلاحية الفرد لشغل وظيفة معينة (الاختيار) ، فتلك الثروة من المعلومات الموجودة لدى المركز عن نتيجة صلاحية الفرد يمكن ان تستفيد بها الادارة كركيزة موضوعية لعمليات التنمية الفردية والجماعية . ومن ناحية أخرى فان احساس الملتحق بالمركز assessee بأن دور المركز لن ينحصر في مجرد الحكم بصلاحية الفرد للتعيين أو الترقية أو عدم صلاحيته بل سيشمل أيضا تقديم التوصيات التنموية التي تجعله لائقا للوظيفة فان ذلك سيجعله من الناحية النفسية أكثر استعدادا للالتحاق بالمركز والمشاركة في التدريبات بشكل طبيعي دون توتر أو افتعال مما يساعد على جعل نشاط المركز أكثر فاعلية.

جـ ـ استخدام المركز لاغراض تخطيط المسار المهني :

ومفهوم تخطيط المسار المهني career planning مفهوم حديث نسبيا في مجال ادارة الافراد . وهو يعبر عن الجهود التي تبذلها المنظمة كي تأخذ في اعتبارها حاجات العاملين ، وطموحاتهم الوظيفية عند اتخاذ قرارات الترقية والنقل (Novit, 1979: 132) .

واذا نظرنا الى طموحات الافراد الوظيفية نجد أنها متباينة ، فالبعض مثلا يفضل أن تتاح له فرصة الترقيات في المناصب القيادية ، بينما قد يفضل البعض الآخر أن ينمو في مسار مهني معين ليصبح متخصصا وله كلمة مسموعة فيه ، ولكن اذا لم يوفق الشخص منذ البداية في اختيار المسار المهني الذي يلائم قدراته واستعداداته وميوله واهتماماته فقد يضطر لاعادة النظر في وضعه الوظيفي وبخاصة في مرحلة الاربعينات والخمسينات من عمره حيث فترة النضوج والبحث عن الاستقرار. فالشخص الذي أخذه بريق الادارة وترقى في عدد من المناصب القيادية قد يكتشف أنه سار في الطريق الخطأ وتصحو فيه تلك الرغبة الدفينة في أن يكون معلما أو مستشارا متخصصا ، وفي هذه الحالة اذا لم يجد الفرصة سانحة لإشباع تلك الرغبة من خلال العمل في المنظمة فقد يفكر في ترك العمل كلية فيها.

ومن هنا تأتي أهمية الدور الذي يمكن ان تقوم به مراكز التقويم في تخطيط المسار المهني حيث تساعد على مايأتي (Schartz, 1979: 47) :-

(١) الكشف عن استعدادات وقدرات، واهتمامات الافراد في مرحلة مبكرة من حياته الوظيفية وذلك من خلال الوسائل الفنية بالمركز.

(٢) ترجمة تلك الاستعدادات والقدرات والاهتمامات الى فرص وظيفية بمعنى تحديد نوعيات الوظائف او المسارات المهنية التي تتفق وتلك الاستعدادات والقدرات والاهتمامات.

والمعلومات التي يوفرها مركز التقويم عن النواحي السابقة تساعد على تحقيق التوافق بين مصلحتي كل من الفرد والمنظمة - كما في شكل رقم ٢ - على النحو التالي:-

(١) بالنسبة للمنظمة . . فان ادارة الافراد تستطيع من خلال المقارنة بين طموحات الافراد والفرص الوظيفية التي تستطيع أن توفرها المنظمة بالفعل أن تصل الى نتيجتين:

الاولى : أن تخطط للاستفادة من استعدادات وقدرات الافراد اذا كانت المنظمة لديها فرص كافية لاستيعاب تلك الاستعدادات والقدرات.

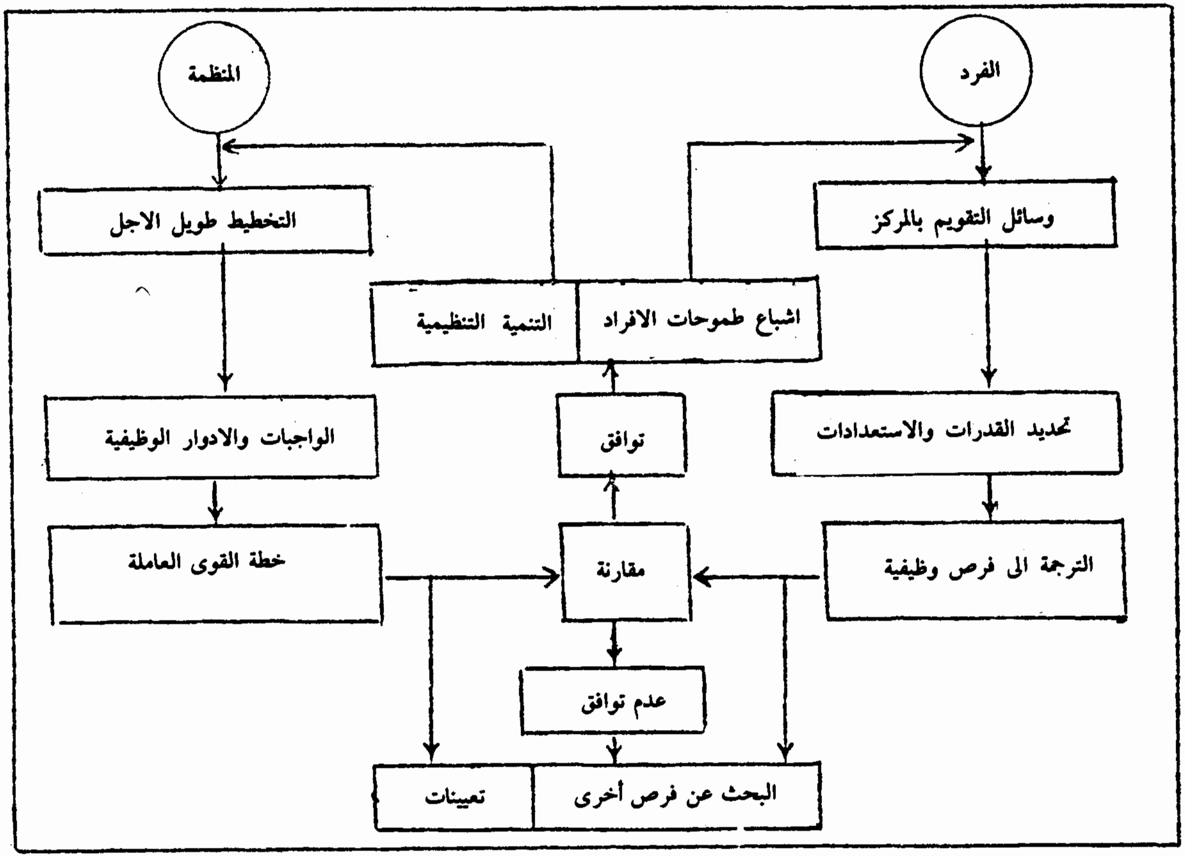
الثانية: اذا كانت الفرص الوظيفية في المنظمة لن تستطيع أن تلبي طموحات بعض الافراد فلا بد من مكاشفتهم بالحقيقة ليبحثوا عن فرص مناسبة في منظمات أخرى. ومثل هؤلاء الافراد - حتى لو كانوا أكفاء في عملهم الحالي - لن تكون خسارة المنظمة فيهم فادحة لو تركوا العمل حاليا، لان الخسارة ستكون أفدح في المستقبل.

(٢) بالنسبة للفرد . . فان النتائج التي سيوفرها له المركز ستجعله يقف على حقيقة قدراته واستعداداته وميوله فيخطط مساره المهني في ضوء معلومات واقعية. وقد يرى أن العمل في هذه المنظمة لن يشبع طموحاته فيبحث عن فرص عمل في منظمات أخرى يمكن أن تشبع تلك الطموحات.

ثانيا: الملتحقون بالمركز (Assessees)

في حالة الاستعانة بمراكز التقويم لاغراض تحديد الاحتياجات التدريبية، أو لاغراض تخطيط المسار المهني فليست هناك مشاكل تذكر بالنسبة لمن سيلحق بالمركز فدعوة الادارة لكل العاملين بالمنظمة أو لبعضهم للالتحاق بالمركز لن تواجه بأية مقاومة. ولكن المشكلة غالبا ماتكون في حالة الاستعانة بالمركز لاغراض الاختيار للترقية لان قرار المركز في هذه الحالة قرار مصيري يؤثر في المستقبل الوظيفي للفرد. وفي هذا المجال تثار عدة قضايا

شكل رقم (٢)



المصدر: Irving R. schwartz, «self - assessment and carcer planning: Matching Individual and Organizational goals», Personnel (Jan - Feb) 1979: 49

مثل: من له حق الاشتراك؟ وماهي الحقائق التي يجب أن يعرفها عن المركز؟ وكيف يمكن ابلاغه بها؟ وماهو نطاق حرية الاشتراك؟

من له حق الالتحاق بالمركز؟

من الناحية العملية نجد أن بعض الشركات يحبذ أن يلحق بالمركز الافراد الذين تتوسم فيهم الادارة احتمالات قوية للنجاح في المناصب الادارية الأعلى، وهنا سيصبح دور المركز مجرد طمأنة الادارة على سلامة تقريرها وحكمها المسبق. ولعل حجة هؤلاء هي أنه لاداعي لتحمل أعباء تكاليف لتقدير مدى صلاحية أشخاص معروفة نتيجتهم مسبقا، وهناك شركات أخرى تفضل أن يكون الالتحاق بالمركز مقصورا على الافراد المشكوك في قدراتهم وفي هذه الحالة فان نسبة من سيوصي المركز بعدم صلاحيتهم ستكون عالية بالطبع، مما يساعد على خلق اتجاهات سلبية لدى العاملين في المنظمة تجاه المركز ذاته. وقد حدث ذلك بالفعل في تجربة الشركة الالمانية الدولية التي سبقت الاشارة اليها (Hart, & Thompson, 1974; 63)

ومن واقع خبرة المراكز الناجحة فان الاتجاه الصائب هو أن تكون فرصة الالتحاق بالمركز متاحة لكل من له حق الترشيح للترقية وفقا للمعايير التي تحددها المنظمة وتكون معلومة للجميع.

ماهي الحقائق التي يجب أن يعرفها من له حق الالتحاق؟

بالرغم من أن المعلومات والحقائق التي ينبغي أن يعرفها كل من له حق الالتحاق بالمركز قد تختلف من منظمة لاخرى الا أنها ينبغي أن تغطي على الاقل الجوانب الاتية (Alon, et al, 1980; 35):

(١) الاهداف .. ماهي الاغراض الاساسية لمركز التقويم، وماهي أهداف البرنامج؟ وماهي مزاياه المتوقعة لكل من الفرد والمنظمة؟

(٢) أسس الاختيار .. ماهو الاسلوب المتبع في اختيار الافراد للالتحاق بالمركز؟.

(٣) الهيئة الفنية للمركز .. من حيث القائمون على المركز وخاصة المقومين.

(٤) الوثائق .. ماهي الوثائق والمعلومات التي يحتفظ بها المركز، وكيف؟.

(٥) النتائج .. ماهي المجالات التي تستخدم فيها نتائج التقويم ومدة الاحتفاظ بها في ملفات الافراد.

(٦) المعلومات المرتدة للافراد .. ماهي نوعية المعلومات التي يعطيها المركز للمشاركين عن نتيجة التقويم؟ ومتى؟

(٧) حق الاطلاع . . من الذي له حق الاطلاع على تقارير المركز؟ وتحت أي ظروف؟
(٨) اعادة التقويم . . ماهي اجراءات اعادة التقويم (ان وجدت).

وفي ضوء اعلام من لهم حق الاشتراك في المركز بالمعلومات المتعلقة بالنواحي السابقة ـ الذي يتم عادة من خلال المركز ـ فان الفرد ينبغي أن تترك له حرية الاشتراك من عدمه، فاذا اتخذ قراراً بالموافقة فيدرجه المركز في كشف الملتحقين ويرسل له خطاب دعوة.

ثالثا: الهيئة الفنية للمركز (Staff)

في التجربة الرائدة لشركة AT & T الامريكية كانت الهيئة الفنية للمركز جميعها من علماء السلوك (وبخاصة في مجال علم النفس). ولكن بعد أن رسخت التجربة وانتقل تطبيقها الى العديد من الشركات تناقص الاعتماد على الخبراء المتخصصين من خارج الشركة وأصبحت هيئة المركز تكون في معظمها من بعض المديرين العاملين بالشركة ويمكن ارجاع ذلك في الواقع للاسباب الآتية:ـ

(١) ان معظم التدريبات والاساليب الفنية التي يمكن استخدامها في عمليات التقويم بالمركز أصبحت متوافرة على نطاق تجاري من جانب الكثير من الهيئات التي تقدم خدمات في هذا المجال.

(٢) ان المهارات المطلوبة للقيام بعمليات التقويم يمكن اكتسابها بالتدريب والممارسة.

(٣) ان التقويم حتى يكون واقعيا فان المقوم يجب الا يكون ملما فقط بأساليب القياس وكيفية استخدامها لاستنتاج القدرات والمهارات وانما يجب أن يكون على علم كامل بظروف العمل في الشركة ومجريات الامور والاحداث فيها.

(٤) ان استخدام مديرين من داخل الشركة للقيام بعملية التقويم يحقق مزايا اضافية اهمها مايأتي:ـ

أ ـ إكساب المديرين مهارات وخبرات جديدة في عمليات الملاحظة والتقويم يمكن الاستفادة منها عمليا في ممارسة الوظيفة الادارية.
ب ـ الفهم الحقيقي لوظيفة المركز بما ينمي لديهم الاحساس بتأييد نشاطه.
جـ ـ احساس المشاركين بتأييد الادارة مما يعني جدية الاستفادة من النتائج التي يقدمها.

واذا كان الاتجاه هو الاعتماد المتزايد على مديرين من داخل الشركة كمقومين من المركز (كما يتضح من الجدول ٣) (Wikstorm. 1975: 118 - 125)، فهل يتم الحصول عليهم من مستوى اداري معين أم من مستويات ادارية مختلفة؟

جدول رقم (٣)
مصدر المقومين

البيان	من داخل الشركة	من خارج الشركة	
	فقط	فقط	مزيج
العدد	٤٥	١	١٨
النسبة	٪٧٠	٪٢	٪٢٨

المصدر: Del. S. Beach (ed), Managing People at work, Macmillan publishing Co., inc., 1975 :118.

بمراجعة واقع التطبيق نجد ان البعض يميل الى وجود نوع من التجانس في المستوى الاداري الذي ينتمي اليه المقومون (Sacket, 1982; 10) فاذا كان التقويم لاغراض الترقية الى المستوى الاشرافي الأول مثلا فان الهيئة الفنية للمركز تكون جميعها من المستوى الاشرافي الثاني، ويعتقد الباحث ان ذلك مرجعه للخوف من أن وجود مقومين من مستويات ادارية مختلفة قد يتيح الفرصة لمن هم في مستوى أعلى لممارسة بعض نواحي النفوذ أو التأثير على نتيجة التقويم.

ومع أن نتائج بعض الدراسات العملية كما ذكرنا في دراسة (Klimoski et. al ١٩٨٠) ودراسة P. Sackett and M. Wilson عام ١٩٨٢) (Parker. 1980;25) تظهر أن وجود مقومين من مستويات ادارية مختلفة اتاح الفرصة لبعض المقومين ـ وبخاصة لمن هم في مستوى اداري اعلى ـ للتأثير على نتيجة التقويم، الا ان تلك القلة من الدراسات لا تكفي بالطبع للحكم على صدق المخاوف من تنوع مستويات المقومين، بل على العكس من ذلك فان الباحث يرى أن اختيار المقومين بالمركز من مستويات ادارية متنوعة يساعد على تحقيق ميزتين هامتين هما:

(١) انتشار خبرة التقويم في كل المستويات الادارية بالمنظمة وعدم جعلها حكرا على مستويات معينة ويساعد ذلك على تنمية بعض المهارات المطلوبة لممارسة العمل الاداري ذاته مما يعني تحسين الكفاءة الادارية في مختلف المستويات.

(٢) وجود رصيد كاف من المقومين يمكن الاعتماد عليه في الأجل الطويل وبخاصة وان مدة خدمة المقوم ينبغي الا تمتد لفترة طويلة بالمركز لاسباب سنتعرض لها فيما بعد.

وحتى يستطيع المقوم أن يقوم بمهمته بكفاءة عالية داخل المركز فان الامر يتطلب تأهيله لهذا الغرض من خلال التدريب، وبغض النظر عن المدخل الذي سيستخدم في التدريب، هل سيكون تحت الاشراف المباشر للشركة ام من خلال بعض المراكز

المتخصصة، فان التدريب يجب أن يسعى الى تزويد المقوم بالفهم العميق والالمام الواسع بالنواحي الآتية: (Alon, et al, 1980; 36):

(١) أساليب التقويم، وكيفية استخدامها، والابعاد ونواحي السلوك التي يمكن ان تساعد كل منها في الكشف عنها.

(٢) الابعاد المطلوب تقويمها، وعلاقة كل منها بأداء الفرد في عمله، وأمثلة للاداء الفعال وغير الفعال.

(٣) اجراءات التقويم بما في ذلك الكيفية التي يتم بها تحقيق التكامل في عمل الهيئة الفنية للمركز بالنسبة للتقرير النهائي.

(٤) سياسات ونظم المركز بما في ذلك قيود استخدام المعلومات التي تتوافر لدى المركز حول الملتحقين به.

(٥) الاجراءات الخاصة بالمعلومات المرتدة عن النتائج سواء للملتحقين بالمركز أو الادارة.

(٦) المهارة العالية في ملاحظة السلوك، وتسجيل الملاحظات، واستخدام النماذج الخاصة بالتقويم.

وبالنسبة لمدة التدريب فليست هناك بالطبع مدة نموذجية لأن الفترة اللازمة لتدريب المقوم تحكمها العديد من العوامل يمكن تبويبها في ثلاث مجموعات هي:

أ - عوامل تتعلق بالمدرب ومحتويات التدريب وتشمل:-
١ - نوع المادة التعليمية.
٢ - الأسلوب المستخدم في التدريب.
٣ - مهارة وخبرة القائمين على التدريب.
٤ - تتابع عملية التدريب.

ب - عوامل تتعلق بالمتدرب وتشمل:-
١ - معارفه وخبراته بخصوص نشاط المركز.
٢ - مدى إلمامه بظروف المنظمة وأهداف التقويم.
٣ - مدى تكرار مشاركته كمقوم.

جـ - عوامل تتعلق ببرنامج التقويم نفسه وتشمل:-
١ - عدد ونوعيات المهارات والابعاد المطلوب تقويمها.
٢ - الاغراض التي ستستخدم فيها نتيجة التقويم.

٣ ـ التدريبات التي ستستخدم في المركز ومدى تعقدها.
٤ ـ نظام تقسيم الواجبات والادوار بين هيئة المركز وبخاصة اذا كان المركز يعتمد على بعض المتخصصين.

والاهتمام بتدريب المقومين لتنمية قدراتهم ومهاراتهم في عملية التقويم ينبغي أن يصاحبه اهتمام مماثل بتقويم ادائهم سواء بعد الانتهاء من التدريب ـ وقبل التحاقهم بالعمل الفعلي بالمركز ـ أو بشكل دوري خلال مدة خدمتهم بالمركز لتحديد مدى حاجتهم لاي تدريب اضافي وذلك في ضوء المعايير الاتية :ـ

١ ـ القدرة على ادارة التدريبات والاساليب الفنية المستخدمة في المركز.
٢ ـ القدرة على الملاحظة، والفهم، والتقرير عن نواحي السلوك المطلوب تقويمها في المركز.
٣ ـ القدرة على التمييز بين نوعيات الابعاد المطلوب استنتاجها من السلوك.

وبالنسبة لمدة خدمة المقوم بالمركز فان واقع التطبيق في المنظمات التي تأخذ بهذا النظام يظهر اتجاهات مختلفة (Finkle, 1976; 870). فبعض الشركات تستخدم مجموعة ثابتة من المقومين لعدة برامج، وشركات أخرى تغير المقومين كل برنامج، وبوجه عام فان الاتجاه الغالب هو استخدام مجموعة ثابتة من المقومين لفترة تتراوح من ستة أشهر إلى سنة، ويرى الباحث أن هذا الاتجاه يمكن تفسيره في ضوء الاسباب الآتية :ـ

(١) ان هذه الفترة كافية جدا بسبب العمل المضني الذي يقوم به المقوم في المركز من ملاحظات، ومقابلات، واجهاد في عمليات الحكم والتقدير.
(٢) ان انقطاع المدير فترة طويلة من الزمن للعمل بالمركز سيجعله بمعزل عن ظروف العمل الطبيعية بالمنظمة والتي تتسم بالتغير مما قد يجعل احكامه تنقصها الواقعية لانه يقوم في ضوء متطلبات العمل التي كان يعايشها، وهذا يعني أن تناوب المديرين للعمل بالمركز كل ستة أشهر مثلا يضمن ان يكون الحكم والتقدير في ضوء معلومات حديثة دائما عن ظروف المنظمة وأحوالها.
(٣) أن تناوب المديرين للخدمة بالمركز تساعد ـ كما سبق القول ـ على اتاحة الفرصة لأكبر عدد ممكن من المديرين بالشركة لاكتساب خبرات يمكن الاستفادة بها في ممارسة العمل الاداري.

وأخيرا فان أحد العوامل الرئيسة المؤثرة في نجاح أو فشل المركز هو مدى التوفيق في اختيار مدير المركز الذي يقع على عاتقه عبء تنسيق كل الجهود داخل المركز، ومما يؤكد أهمية ذلك انه حينما استفسر من المدير العام لاحدى الشركات التي بدأت تجربة مركز التقويم ثم أوقفتها بعد فترة قصيرة عن أسباب التوقف كانت اجابته «For one thing, we had problems with the directors». (Hart & Thompson, 1979: 74)

وبوجه عام ينبغي مراعاة الشروط الاتية عند اختيار مدير المركز:ـ

(١) أن يكون على ادراك كامل لاحتياجات المنظمة، وأهدافها، ونظامها الاجتماعي والفني حيث يمكّنه ذلك من حسن اختيار وتنمية البرامج التي تلائم ظروف المنظمة.

(٢) مهارة عالية في حل المشاكل الناتجة عن تواجد وتفاعل جماعات متنوعة من متخصصين، ومقومين، ومشاركين داخل المركز.

(٣) القدرة على التعامل بثبات مع الاشخاص ذوي النفوذ، والقدرة على حسم الصراع الذي قد ينشأ داخل الجماعات بسبب الاختلاف على التقويم.

(٤) الاستعداد لتحمل النقد، ولديه قابلية للاستجابة لمقترحات التغير ولكن لديه في نفس الوقت القدرة على مقاومة المقترحات غير البناءة.

رابعا: وسائل التقويم

إن وسائل وأساليب التقويم التي تستخدم في المركز ليست في الواقع هدفا في ذاتها، بل هي وسيلة للكشف عن بعض الخصائص والصفات وفقا للغرض من التقويم، وعلى ذلك فان التحديد المناسب لوسائل التقويم يتطلب مايلي:ـ

أ ـ تحديد الابعاد المطلوب قياسها. ويشمل ذلك تحديد المهارات، والاستعدادات والقدرات والصفات الشخصية المطلوب تقويمها وهذا التحديد بالطبع ينبغي أن يكون في ضوء تحليل سليم للوظائف المطلوب الاختيار أو الترقية اليها أو التنمية فيها. وهذا يعني أن قائمة الابعاد ستختلف من غرض لاخر داخل نفس المركز، بل وقد تختلف من مركز لاخر لنفس الغرض، ويوضح الجدول رقم (٤) قائمة مقارنة بالابعاد التي استخدمت في برامج مختلفة (Finkle, 1976; 872).

ومن الضروري بالنسبة لمراكز التقويم أن يتم تحديد المعنى المقصود بكل بعد وتعريفه تعريفا دقيقا وذلك لاختلاف مضمونه من موقف لاخر. وعلى سبيل المثال فان البعد الخاص بالقدرة على التخطيط والتنظيم يمكن أن يوجد ضمن قائمة الابعاد المطلوب قياسها في برنامج الترقية الى المستوى الاشرافي الاول، وأيضا يمكن أن يوجد في قائمة أبعاد برنامج اختيار الادارة العليا، في حين أن هناك اختلافاً كبيراً في مضمون وظيفتي التخطيط والتنظيم بالنسبة لكل من المستويين.

ب ـ في ضوء الابعاد المطلوب قياسها يتم تحديد أنسب الوسائل التي يمكن أن تساعد في الكشف عن تلك الابعاد، وبالرغم من أن بعض تلك الوسائل أصبحت متاحة على المستوى التجاري إلا ان الكثير من الشركات (كما يتضح من الجدول رقم ٥) تفضل تصميم الوسائل المناسبة لها داخل المركز.

جدول رقم (٤)
قائمة مقارنة بالابعاد من دراسات مختلفة

شركة AT & T (Bray & Grant, 1966)	شركة IBM (Hinrich, 1969)	شركة Sohio (Thompson, 1970)	شركة IRS (Dicotanzo & Andretta, 1970)	شركة U. O. P. (Mc Connell, 1969)
القدرة على التخطيط	الثقة في النفس	القدة على المشاركة	اتخاذ القرار	القدرة العقلية
والتنظيم	الاتصالات المكتوبة	القبول الشخصي	المبادأة	مهارة الاتصال
اتخاذ القرارات	القدرة الادارية	التأثير	المرونة	الشفهي
الابداع	الاتصال بالغير	نوعية المشاركة	الاتصال الشفهي	مهارة الاتصال
مهارة العلاقات	مستوى الاحتمال	عمق الشخصية	التنظيم والتخطيط	الكتابي
الانسانية	اتخاذ القرارات	التوجيه	الادراك	الابداع
التأثير الشخصي	التخطيط والتنظيم	ممارسة السلطة	القدرة التحليلية	الفهم الواقعي للذات
التردد	المبادأة	الابتكار	الحساسية للغير	المرونة
مقاومة الضغوط	تحمل المخاطرة	فهم الناس	مقاومة الضغوط	الاهتمام بالعمل
مدى الاهتمامات	الاتصال الشفهي	الدافعية	القدرة على الاقناع	صدق التوقعات
المعايير الداخلية للاداء	القدرة على الاقناع	الاحتمالات الكامنة		مدى الاهتمامات
الاهتمام بالعمل				القبول
مهارات الاتصال الشفهي				التنظيم والتخطيط
اتجاهات بخصوص				المبادأة
جماعات العمل				اتخاذ القرار
الفهم الواقعي للذات				الدافعية
الاحتمالات الكامنة				
صدق التوقعات				
الاتجاهات نحو				
الشركة				
النضوج الاجتماعي				
الرغبة في التقدم				
الحاجة الى اثبات				
الذات				
الحاجة الى موافقة				
الزملاء				
مرونة الهدف				
الحاجة الى الامن				
طموحاته الوظيفية				

المصدر: phen L. Cohen, 1980; 53

جدول رقم (٥)
مصدر الوسائل

البيان	معدة خصيصا	تجارية	مزيج
عدد الشركات	٤٠	ج	١٥
النسبــة	٪٦٣	٪١٤	٪٢٣

المصدر: Stephen L. Cohen, 1980: 53

وبوجه عام يمكن تقسيم الوسائل المستخدمة في التقويم الى خمس مجموعات تشمل مايأتي:-

١ - الاختبارات الموضوعية. وتصمم عادة لقياس القدرات العقلية، والمعارف، والمهارات، والاتجاهات، والاهتمامات، والقيم، والخصائص الشخصية.
وقد تكون محددة التوقيت، أو غير محددة، كما قد تكون تحريرية أو شفهية، كما قد تكون فردية أو جماعية.

٢ - الاختبارات الاسقاطية . . مثل اكمال الجمل، أو التعبير عن الصور والاشكال، وهي تستهدف الكشف عن بعض النواحي الكامنة في شخصية الفرد بأسلوب غير مباشر.

٣ - المقابلات الشخصية . . وهي مقابلات متعمقة تستهدف الكشف عن خلفية الفرد العلمية والاجتماعية، وخبراته، وخططه الشخصية وبعض الخصائص التي لا يمكن الكشف عنها الا من خلال الاتصال المباشر.

٤ - التمرينات الموقفية. والتي يتم فيها خلق مواقف مشابهة للمواقف الفعلية للعمل والتي يمكن من خلال تحليل أسلوب الفرد في التعامل معها والتصرف فيها استنتاج بعض المهارات والقدرات مثل القدرة على حل المشاكل، واتخاذ القرارات، والقدرة على تحمل المخاطرة، والمشاركة الجماعية، والتفاعل الاجتماعي وغيرها. ومن أشهر التدريبات التي تستخدم في هذا المجال مايطلق عليه in-basket أو (in-tray) .

٥ - تقويم الزملاء. حيث يطلب من كل فرد في المجموعة أن يقوم زميله من جوانب متعددة أثناء ممارسة بعض التدريبات مثل جماعات حل المشاكل والمباريات الجماعية. ولعل وجودهم معا أثناء التدريبات المختلفة يساعد على القيام بتلك المهمة.

والأساليب والوسائل السابقة ليست بالطبع أساليب بديلة بل أن كلًّا منها يصلح لقياس بعض الابعاد التي لاتصلح طرق أخرى لقياسها فمثلا نجد أن أسلوب

in-basket يصلح للحكم على مهارة اتخاذ القرارات، والتدريبات الجماعية تصلح للحكم علي مقدرة الاتصالات الشخصية، والطرق الاسقاطية للحكم على الدوافع وأبعاد الشخصية، واختبار القدرة العقلية يصلح للحكم على الجوانب الفكرية والقدرة على التفكير.

وهذا يعني أن إدارة المركز يجب أن تحرص على تصميم أو اختيار توليفة الوسائل التي تستطيع ان تحكم بصدق على الابعاد المطلوب تقويمها.

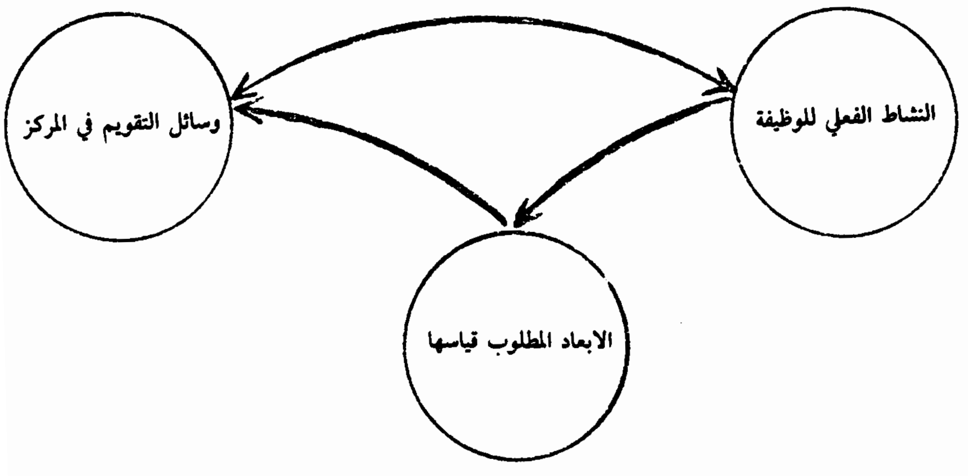
ونستنتج مما سبق أن سلامة التقويم بالوسائل التي يتم تصميمها تتطلب توافر شرطين أساسيين:

الأول : أن الابعاد المحددة، والتي ستتخذ كأساس للتقويم يجب أن تعكس المتطلبات الحقيقية للوظيفة من واقع نظام تحليل الوظائف.

الثاني : أن التدريبات المستخدمة يجب أن تعكس سواء في نوعيتها أو درجة تعقدها واقع الحال في الممارسة الفعلية للوظيفة. وتساعد في الكشف عن الابعاد المطلوب قياسها.

ويوضح الشكل رقم (٣) العلاقة بين هذه العناصر.

شكل رقم (٣)



خامسا: التقرير عن النتائج (Feed back)

إن المحصلة النهائية لعمل المركز تتمثل في التقرير النهائي الذي يعبر عن نتائج التقويم وهنا تثار عدة قضايا هامة مثل: من الذي يجب أن يبلغ بالنتائج؟ وماهي نوعية المعلومات التي ستقدم له؟ وماهي درجة التفصيل فيها؟.

ومن الناحية العملية ليس هناك خلاف على حق من التحق بالمركز في الحصول على نتيجة التقويم ولكن الاختلاف يكون في درجة التفصيل في المعلومات التي يحصل عليها، فبعض المراكز قد تكتفي بالنتيجة الاجمالية للتقويم، في حين أن مراكز أخرى تقدم له صورة تفصيلية تتضمن الابعاد محل التقويم ونتيجة كل بعد.

وقد لا يكتفى عادة في التقرير الذي يقدمه للمشارك ببيان نواحي القوة والضعف في ادائه بل يتضمن التقرير أيضا ـ وبخاصة اذا كان التقويم لاغراض تدريبية أو لتخطيط المسار المهني ـ بعض التوصيات البناءة التي يمكن ان تعاونه في تنمية ذاته والتغلب على نواحي الضعف والقصور.

ومع أن المركز يوافي ـ في العادة ـ ادارة المنظمة بصورة من التقويم النهائي لكل من التحق بالمركز، الا أن بعض المراكز ـ وبخاصة في أغراض التنمية ـ تكتفي باعلام المشارك فقط بالنتيجة النهائية والتوصيات، واذا كانت بعض نواحي التنمية تحتاج الى مشاركة الادارة فان التقرير في هذه الحالة يوصي المشارك بمناقشة التقرير بنفسه مع الادارة وتترك له الحرية في ذلك، وقد أثبتت احدى الدراسات أن أكثر من نصف المشاركين ـ في حالة ترك حرية المناقشة من عدمه ـ قد قام بالفعل بعرض تقريره على الادارة ومناقشتها فيه (Hart & Thompson, 1979; 69).

واذا كان من حق الملتحق بالمركز أن يحصل على معلومات تتعلق بنتيجة التقويم فان من حقه أيضا ألا تستخدم المنظمة نتائج التقويم في غير الغرض الذي أعدت من أجله الا بعد اعلامه بذلك حتى لاتهتز الثقة في واجبات المركز.

سادسا: كيف يمكن الحكم على مدى صدق نتائج المركز

في عام ١٩٧٠ قامت المجموعة الامريكية لشركات التأمين على الاسرة باستطلاع رأي (٥٠٠) من موظفيها الذين شاركوا في تجربة مراكز التقويم كمشرفين، أو مقومين، أو ملتحقين بخصوص رأيهم في التجربة «How do you feel about the assessment center» وكانت النتيجة أن ٦٨ر٤٪ من المشرفين، ٨٩ر٥٪ من المقومين، ٧٨٪ من الملتحقين أجابوا بأنهم إما راضون أو راضون الى حد كبير، وكان ملخص نتيجة الدراسة مايلي (Parker, 1980; 65) :

«The assessment center is definitly achieving its objectives of identifying management potential, strengths and needs. The participants, their supervisors and the assessors all felt that they and the company benefited from the program. The overall response to the program was definitely positive from all groups».

ولكن هل يكفي للحكم على مدى صدق المركز أن تعتمد على مجرد قياس الاتجاهات؟ في رأي الباحث أن الحكم الصحيح على مدى صدق المركز ينبغي أن يكون في ضوء معيارين أساسيين هما:-

(١) مدى سلامة المقاييس المستخدمة داخل المركز أو مايطلق عليه internal validity ويمكن الحكم على ذلك من خلال مايأتي:-

أ - مدى ثبات نتيجة المقياس بغض النظر عن اختلاف وقت القياس.

ب - مدى ثبات نتيجة القياس بغض النظر عن اختلاف المقومين بمعنى الى أي مدى تختلف النتيجة من مقوم لاخر بالنسبة لنفس الفرد.

جـ - الى أي مدى يتأثر المقياس بتفاوت الخصائص الشخصية للاشخاص المطلوب تقويمهم.

(٢) وقد تكون المقاييس ذاتها سليمة ولكنها مصممة لاغراض غير الاغراض التي يستخدمها المركز فيها وفي هذه الحالة تكون مفتقرة لعنصر الصدق الخارجي external validity وهذا يعني أن الحكم على مدى صلاحية المركز ينبغي أن يكون على أساس مدى قدرته على القياس الصحيح للابعاد التي كانت محلا للتقويم والقياس وهذا بالطبع يتطلب مقارنة نتائج المركز بنتائج الواقع العملي. فاذا كان المركز لاغراض الاختيار فهل أثبت الواقع أن المركز استطاع بالفعل أن ينتقي العناصر المناسبة؟ واذا كان لاغراض الترقية، فهل أثبت الواقع ان المركز كان صادقا بالنسبة لمن أوصى بترقيته وبالنسبة لمن أوصى بعدم ترقيته؟.

وحتى يستطيع المركز أن يحافظ على مقومات الصدق الداخلي والخارجي ويقدم نتائج يمكن الوثوق بها فان الامر يتطلب سلامة كل عناصر النظام التي نخص منها بالذكر مايلي:-

(١) اختيار التدريبات والاختبارات التي ثبت بالدليل القاطع صلاحيتها لقياس العناصر محل القياس.

(٢) حصول جميع المقومين على قدر كاف ومتساو من التدريب الذي يجب ان يكون له علاقة بالغرض من التقويم.

(٣) التأكيد على أهمية عدم وجود علاقات شخصية خاصة بين المقومين والملتحقين بالمركز ضمانا لعدم التحيز في التقويم.

(٤) أن تعليمات الاختبارات والتدريبات ينبغي أن تعطى نفس القدر من المعلومات، ولكل الملتحقين، وبنفس الاسلوب.
(٥) اذا كان للتمرين وقت محدد، فينبغي الالتزام به بالنسبة للجميع فلا يتم إعطاء وقت إضافي لأحد، أو يحرم أحد من الوقت المسموح به.
(٦) توزيع الأدوار أثناء التدريبات بشكل يساعد على تجنب بعض المزايا أو العيوب الشخصية التي قد تكون واضحة في المشاركين.
(٧) الالتزام بسياسة واحدة في التقويم بالنسبة لجميع المشاركين أثناء اللقاءات الجماعية للمقومين.

نستنتج مما سبق أن مجرد اقامة المركز لايعني تلقائيا أنه يمكن الثقة في نتائجه حتى لو أسفرت تجربة الآخرين عن ذلك لان كل تجربة تمثل حالة مستقلة بذاتها. فالمركز الذي يحافظ على مقومات الصدق الداخلي والخارجي يعطي نتائج يمكن الوثوق بها الى حد كبير أما المركز الذي يتراخى في ذلك فان نتائجه يكون مشكوكا فيها، ويؤيد ذلك ماأسفرت عنه مراجعة الباحث لنتائج العديد من الدراسات التي كانت تستهدف تقويم مدى صدق المركز والتي استخلص منها مايأتي:ـ

أولا: التفاوت في درجة الصدق الداخلي . . فقد اتضح من الدراسة التي قام بها Walter C. Borman وآخرون عام ١٩٨٣ لاحد مراكز التقويم التي استخدمت لاختيار ٤٥٠ فردا للالتحاق بأحدى المدارس العسكرية بالولايات المتحدة أن سوء اختيار وسائل التقويم، وعدم حصول المقومين على قدر كاف من التدريب أدى الى وجود اختلافات جوهرية في تقديرات المقومين بالنسبة للعناصر محل القياس (Barmon, et al, 1983; 415). ولكن النتيجة كانت مختلفة تماما في المراكز التي أشرفت الجمعية الامريكية لادارة الاعمال على تأسيسها، فقد اتضح من الدراسة الشاملة التي أجراها Treadway C. Parker عام ١٩٨٠ على ٥٨ مركزاً تنتمي لتنظيمات ذات أنشطة متنوعة وقامت بتقويم ٣٣٩٥ مشاركاً أنه ليس هناك اختلاف ملحوظ في تقديرات المقومين بالنسبة للعناصر محل القياس مما يعني أن هناك درجة عالية من الثبات الداخلي للمقاييس (كما يتضح من الجدول رقم٦) (Parker, 1980; 65).

وهكذا نجد أن الخبرة والعناية سواء في اختيار المقاييس أو تدريب المقومين أو غيرها من مقومات السلامة تؤثران على درجة الصدق الداخلي للمقاييس المستخدمة في المركز.

ثانيا: التفاوت في درجة الصدق الخارجي . . فقد قامت العديد من الدراسات بتتبع المراكز الرائدة كالمراكز التي أنشأتها شركات AT & T و IBM و Sears و Sohio وغيرها من المراكز بغرض تقويم مدى سلامة الاحكام التي توصلت اليها سواء لاغراض الاختيار أو التدريب أو تخطيط المسار المهني وذلك بعد مرور فترات كافية من تاريخ عملية التقويم

جدول رقم (٦)
درجة الثبات الداخلي للمقاييس

القدرات الادارية	درجة ثبات التقدير
القدرة الوظيفية	٩١ر٠
التخطيط	٩١ر٠
التنظيم	٩٢ر٠
الرقابة	٩١ر٠
الاتصالات الشفهية	٩١ر٠
الاتصالات الكتابية	٩٢ر٠
القيــادة	٩٤ر٠
الاتجاهات نحو المنظمة	٩٤ر٠
اتخاذ القرارات	٩١ر٠
الابــداع	٩٠ر٠
المبادأة	٩٣ر٠
المرونة	٨٦ر٠
القدرة الادارية الكلية	٩٥ر٠
الاحتمالات الادارية	٩٤ر٠

المصدر: Tradeway Parker, «Assessment Center, A Statistical Study of the personal Adminstator» (Feb) 1980: 65

بالمراكز، فهل كان المركز صادقا بالفعل في الحكم على مهارات الافراد، واحتمالاتهم الكامنة؟ ولقد تفاوتت النتائج أيضا.

ففي الدراسة التي أجراها Ritchie R.J. and Moses J. L. على ١٠٩٧ أنثى كنّ في المستوى الاشرافي الاول عند تقويمهن بأحد مراكز التقويم عام ١٩٧٣، اتضح في عام ١٩٨٠ (أي بعد سبع سنوات) وجود معامل ارتباط قيمته (٤٢ر) بين تنبؤات المركز في تقدير صلاحيتهنّ لشغل مناصب الادارة الوسطى والتقدم الفعلي لمفردات العينة في مناصب هذا المستوى (Ritchie & Moses, 1983; 227).

وفي الدراسة التى أجراها A. Tziner and S. Dolan عام ١٩٨٢ للحكم على مدى صدق احد مراكز التقويم في اختيار ١٩٣ فردا كضباط بالقوات المسلحة، اتضح وجود معامل ارتباط مقداره (٥ر) بين تنبؤات المركز والصلاحية الفعلية للافراد (Tziner & Dolam, 1982: 728).

أما في دراسة Parker الموسعة التي سبقت الاشارة اليها فعند قياس معامل الارتباط بين مستوى أداء الافراد في المركز بالنسبة للابعاد محل القياس ومستوى أدائهم الفعلي في العمل بالنسبة لنفس الخصائص فقد كان في المتوسط (٣٦ر) (Parker, 1980; 66).

وبوجه عام فقد اتضح للباحث من خلال مراجعة الدراسات العملية التي اهتمت ببحث مدى الصدق الخارجي للمركز أن النتائج جميعا تؤكد وجود ارتباط ايجابي بين توقعات المركز وماحدث فعلا في الواقع العملي مما يعطي دليلا على صلاحية الفكرة، وبالرغم من أن الارتباط كان متوسطا في بعض الحالات الا أن ذلك لايشكك في الفائدة وإنما يعكس درجات اهتمام مختلفة بتوفير مقومات النجاح عند تأسيس تلك المراكز.

سابعا: تحليل التكلفة والعائد

بالرغم من النتائج المشجعة التي أسفرت عنها تجارب الشركات التي خاضت التجربة إلا أن التكلفة العالية ـ تبلغ في المتوسط ٤٠٠ دولار للفرد (Wikstorm, 1975: 119) ـ التي تتكبدها الشركة عند تأسيس واستخدام تلك المراكز تدعو الى التنبه لضرورة حساب الفوائد أيضا اذ لاقيمة لأي فكرة أو نظام جديد اذا كانت تكاليفه تفوق منافعه. وقد دفع ذلك البعض الى التفكير في استخدام تحليل التكلفة والعائد cost benefit analysis للاستنارة به في القرار الخاص بانشاء مراكز التقويم (Cohen, 1980a: 51)

واستخدام تحليل التكلفة والعائد في مجال مراكز التقويم يتطلب قياسه مجموعتين من العناصر:ـ

أ ـ **عناصر التكاليف** .. وتشمل تكاليف انشاء وتنمية المركز. وبالرغم من قيمة هذه التكاليف فقد تختلف من منظمة لاخرى، الا أن العناصر التي يمكن أن تدخل في الحساب هي:ـ

١ ـ أجور ومزايا الهيئة المشرفة على البرامج.
٢ ـ اجور ومرتبات العاملين بالمركز والملتحقين به من موظفي المنظمة أثناء فترة تواجدهم بالمركز.
٣ ـ التسهيلات المكانية، والمعدات، والاثاث، والتجهيزات وغيرها من مستلزمات المركز.
٤ ـ أجور الخبراء.
٥ ـ مصاريف الانتقال والبدلات (ان وجدت).
٦ ـ مصاريف المحافظة على استمرار وجود المركز من بحوث واعادة انتاج مواد .. الخ

وعناصر التكاليف السابقة يمكن حسابها على أساس سنوي، وعلى ذلك فان بعض بنود التكاليف يمكن تقسيمها على عدد السنوات المتوقعة لحياة المركز أووفقا لطبيعة العناصر.

ب ـ **الوفورات (العائد)** . . والعائد الناتج عن المركز يمكن حسابه بطريقتين:ـ
الاولى : إما حساب المنافع التي حققتها المنظمة بسبب صدق توقعات المركز.
الثانية : أو حساب التكاليف التي تتكبدها المنظمة بسبب عدم الاستعانة بالمركز ومايترتب على ذلك من اختيار غير مناسب، أو ترقية غير مناسبة أو غير ذلك من مظاهر عدم الكفاءة.

وهذه التكاليف يمكن اعتبارها بمثابة وفورات تتحقق نتيجة الاستعانة بالمركز.

ونظرا لان الطريقة الثانية أيسر في الحساب، فان العناصر التي يمكن أن يشملها الحساب مايأتي:ـ
١) العوائد التي تفقدها المنظمة بسبب الاداء المنخفض للفرد.
٢) العوائد التي تضيع على المنظمة بسبب عدم تشغيل الشخص المناسب.
٣) تكاليف تدريب الشخص الفاشل.
٤) تكاليف تدريب شخص جديد اذا كان الشخص الفاشل لن يصلح معه التدريب.
٥) التكاليف النفسية للفرد والمنظمة.

(١) نسبة التكاليف/ الوفورات =

$$\frac{\text{تكاليف المركز}}{\text{تكاليف الفشل بالنسبة لفرد واحد} \times \text{عدد حالات الفشل التي ترتب على استخدام المركز تفاديها}}$$

(٢) كذلك يمكن حساب معدل العائد على الاستثمار من المركز كالآتي:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الوفورات} - \text{التكاليف}}{\text{التكاليف} \times ١٠٠}$$

وقد قام Stephen L. Cohen في الفترة من ابريل ـ يوليو ١٩٧٩ باجراء دراسة في ٦٤ شركة تستخدم مراكز التقويم بغرض تحليل التكلفة والعائد بالنسبة لتلك المراكز في ضوء الاسس السابقة. وتلخص الجداول (٧ ، ٨ ، ٩) بيانات التكاليف والوفورات كما يلي:ـ

جدول رقم (٧)
اجمالي التكاليف السنوية

	من صفر - ٢٥٠٠٠	٢٥٠٠١ - ٥٠٠٠٠	٥٠٠٠١ - ١٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠١ - ٢٥٠٠٠٠	٢٥٠٠٠١ - ٥٠٠٠٠٠
العدد	٢٤	١٣	١١	١١	٥
النسبة	٪٣٨	٪٢٠	٪١٧	٪١٨	٪٧

سَ = ٨٨١٤٤ دولاراً

جدول رقم (٨)
الوفورات
«تكاليف فشل موظف واحد في منصب معين»

	من صفر - ١٠٠٠٠	١٠٠٠١ - ٢٥٠٠٠	٢٥٠٠١ - ٧٥٠٠٠	٧٥٠٠١ - ١٢٥٠٠٠	١٢٥٠٠١ - ٣٠٠٠٠٠
العدد	١١	١٢	٢٧	٧	٧
النسبة	٪١٧	٪١٩	٪٤٢	٪١١	٪١١

سَ = ٥٦٩٠٠ دولاراً

جدول رقم (٩)
«عدد حالات الفشل التي ترتب على استخدام المركز تفاديها»

البيان	٠ - ٥	٦ - ١٠	١١ - ١٥	١٦ - ٢٠	٢١ - ٢٥	٢٦ - ٥٠
العدد	٢١	٢٨	٩	١	٣	٢
النسبة	٪٣٢	٪٤٤	٪١٤	٪٢	٪٥	٪٣

ونستنتج من المعلومات الواردة بالجداول السابقة مايأتي :ـ

متوسط اجمالي التكاليف = ٨٨١٤٤ دولاراً

متوسط اجمالي الوفورات = ٦٫٤ × ٥٦٩٠٠ = ٣٦٤١٦٠ دولاراً

$$\text{(١) متوسط نسبة التكاليف/ الوفورات} = \frac{٨٨١٤٤}{٣٦٤١٦٠} = ٢٤٢\text{ر}$$

وهذا يعني أن الوفورات أربعة أمثال التكاليف تقريبا.

$$\text{(٢) معدل العائد على الاستثمار} = \frac{٣٦٤١٦٠ - ٨٨١٤٤}{٨٨١٤٤ \times ١٠٠} = \frac{٢٧٦٠١٦}{٨٨١٤٤٠٠}$$

$$= \text{٠٣١٣ر}$$

وواضح أن النتائج التي تم استخلاصها من خلال تحليل التكلفة والعائد في هذه الدراسة تعطي تأييدا قويا للشركات التي خاضت التجربة بالفعل، كما أنها تشجع أيضا الشركات التي تفكر في تنفيذ الفكرة وبخاصة وأن عينة الدراسة تشمل شركات ذات أحجام مختلفة، وتنتمي لقطاعات نشاط متنوعة، ولها خبرات متفاوتة في مراكز التقويم. إلا أن الباحث يود أن يختتم هذا الجزء من الدراسة بملاحظتين هامتين هما :ـ

(١) أن تحليل التكلفة والعائد من المركز فقط لايكفي وحده لاتخاذ القرار الخاص بالاستفادة من المركز من عدمه بل ينبغي مقارنته بنسبة التكلفة والعائد للاساليب البديلة التي يمكن استخدامها لنفس الاغراض، فاذا ثبت أن الاساليب الاخرى أقل تكلفة وتتساوى مع المركز فيما يتعلق بشرطي الصدق والثبات فان استخدام المركز يصبح عبئا لامبرر له. وقد قامت بعض الدراسات بالفعل باجراء مثل هذه المقارنات مثل دراسة Cascio & Silbey عام ١٩٧٩ (Cohen,1980 b ;2-11).

(٢) أن التحليل الكمي للتكلفة والعائد يجب ألا يكون هو المعيار الوحيد عند اتخاذ القرار اذ يجب ألا تهمل الكثير من المزايا غير الملموسة التي تعود على جميع الاطراف المشاركة في المركز وتعود على المنظمة ككل ويصعب اخضاعها للتقدير الكمي.

الخلاصـــة :

لقد تأكد من واقع الممارسة ان الاعتماد على الوسائل التقليدية كالمقابلات، والاختبارات التحريرية، وتقارير الكفاءة لم يعد كافيا لاتخاذ قرارات سليمة في مجالات الاختيار، والترقية والتدريب. ومن هنا نشأت فكرة مراكز التقويم assessment centers كوسيلة موضوعية لتقويم الاستعدادات والقدرات والمهارات الحالية للافراد يمكن بمقارنتها بمتطلبات واحتياجات الوظائف تحديد مدى صلاحية الفرد لشغل وظيفة معينة، وكذلك احتياجاته التدريبية.

ونظرا لان مركز التقويم بما لديه من وسائل فنية يستطيع أن يقيس أيضا مالدى الفرد من قدرات واستعدادات كامنة فهو يساعد على امكانية تخطيط مساره المهني career planning بالشكل الذي يحقق طموحات الافراد من ناحية وتلبية الاحتياجات الوظيفية للمنظمة من ناحية أخرى.

وحتى يستطيع المركز أن ينجح في دوره سواء في تشخيص الخصائص الحالية أو المحتملة للأفراد فان الامر يتطلب تحديدا دقيقا للخصائص والابعاد المطلوب قياسها، واختيار الاساليب الفنية التي تساعد بصدق في الكشف عن تلك الابعاد، وتدريب المقومين على كيفية استخدام تلك الاساليب، وتحديد كيفية تنظيم النتائج التي يتم استخلاصها، والتقرير عنها. وهذا يعني ضرورة النظر الى المركز باعتباره عملية متكاملة العناصر ينبغي أن يحظى كل عنصر بنصيب من الاهتمام ضمانا لمستوى عال من الكفاءة للعملية في مجموعها.

وبالرغم من ان نتائج تقويم مدى فاعلية هذه المراكز تؤكد وجود درجة عالية من الصدق في تقديراتها مما يعطي مؤشرات مشجعة سواء للمنظمات التي خاضت التجربة أو تلك التي تفكر في الاستفادة منها الا ان ذلك يعني أن مجرد تنفيذ الفكرة في حد ذاتها سيؤدي تلقائيا الى نتائج يمكن الوثوق فيها لان ذلك مرهون بمدى الاهتمام بتوفير مقومات النجاح، فالمركز الذي يحافظ على مقومات الصدق الداخلي والخارجي يعطي نتائج يمكن الوثوق فيها الى حد كبير، أما المركز الذي يتراخى في ذلك فان نتائجه بالطبع ستكون محلا للشك.

ومهما كانت درجة الثقة في نتائج المركز، فان الانتفاع به ينبغي ألا يكون بأي ثمن. وهذا يتطلب أن يكون القرار الخاص بانشاء المركز من عدمه مبنياً على تحليل التكلفة والعائد بالنسبة لكل غرض من أغراض الاستخدام، ومقارنة ذلك بتكاليف وعوائد الانظمة البديلة التي يمكن أن تحقق نفس الغرض مع الاخذ في الاعتبار العوائد غير الملموسة التي يحققها تطبيق النظام بالنسبة للفرد والمنظمة ويصعب قياسها في الاجل القصير.

المصادر الاجنبية

ALon, A. et al
1980 «Standards and ethical consideration for assessment center operations.» Personnel Administrator (Feb).

Byham, W.C.
1980 «Starting an assessment center the correct way.» Personnel Administrator (Feb).

Borman, W.C. et al
1983 "Validity of army recruiter behavioral assessment: does the assessor make a difference?" Journal of Applied Psychology 63(3).

Cohen, S.L.
1980[a] "The bottom line on assessment center technology.» Personnel Administrator (Feb).

Cohen, S.L.
1980[b] "Validity and assessment center technology: one and the same?" Human Resource Management (Winter): 2-11.

Dulewiez, V.
1982 "The application of assessment centers." Personnel Management (Sept.)

Finkle, R.B.
1976 "Managerial assessment centers." in M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial Psychology. Chicago: Rand McNally.

Hart, G. & Thompson, P.H.
1979 "Assessment centers: for selection or development." Organizational Dynamics (Spring).

Mali, P. (Ed.)
1981 "Management Handbook. New York: J. Wiley & Sons.

Novit, M.S.
1979 "Essentials of personnel Management. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Olivas, L.
1980 "Using assessment centers for individual and organizational development." Personnel (May/ June).

Parker, T.C.
1980 "Assessment center: a statistical study." Personnel Administrator (Feb.)

Quick, J.C. et al
1980 "Developing administrative personnel through the assessment center technique." Personnel Administrator (Feb).

Ritchie, R.J. and Moses, J.L.
1983 "Assessment center correolates of women's advancement into middle management: a seven year longitudinal analysis." Journal of Applied Psychology 68 (2).

Sackett, P.R. and Wilson, M.A.
1982 "Factors affecting the consensus judgment process in managerial assessment centers." Journal of Applied Psychology 67 (1).

Schwartz, I.R.
1979 "Self-assessment and career planning: matching individual and oranizational goals." Personnel (Jan. Feb.).

Tziner, A. and Dolam, S.
1982 "Validity of an assessment center for identifying future female officers in the military. «Journal of Applied Psychology 67 (6).

Wikstrom, W.S.
1975 "Assessing managerial talent." in D.S. Beach (ed.) Managing People at Work. New York: Macmillan.